
Des centres pour le développement de l'enseignement et de l'apprentissage dans les universités chinoises de recherche

Le cas de l'Université de Xiamen

*Centers for Teaching and Learning Development in Chinese research
universities. The case of Xiamen University*

*Unos centros para el desarrollo de la enseñanza y del aprendizaje en las
universidades chinas de investigación. El caso de la universidad de Xiamen*

Fan Wu

Traducteur : Hélène Bréant



Édition électronique

URL : <https://journals.openedition.org/ries/8285>

DOI : 10.4000/ries.8285

ISSN : 2261-4265

Éditeur

France Education international

Édition imprimée

Date de publication : 1 avril 2019

Pagination : 115-124

ISBN : 978-2-85420-623-4

ISSN : 1254-4590

Référence électronique

Fan Wu, « Des centres pour le développement de l'enseignement et de l'apprentissage dans les universités chinoises de recherche », *Revue internationale d'éducation de Sèvres* [En ligne], 80 | avril 2019, mis en ligne le 01 avril 2021, consulté le 24 juin 2021. URL : <http://journals.openedition.org/ries/8285> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/ries.8285>

© Tous droits réservés



Des centres pour le développement de l'enseignement et de l'apprentissage dans les universités chinoises de recherche

*Le cas de l'Université de Xiamen**

Fan Wu

Université de Xiamen

L'ère de l'économie de la connaissance arrive et les universités sont devenues l'axe de la société. Le développement d'une société dépend de la quantité et de la qualité de talents formés dans l'enseignement supérieur, tandis que la qualité de l'enseignement supérieur dépend principalement du niveau pédagogique et de la qualité des professeurs.

(Pan, 2007)

Depuis les années 1980, l'enseignement supérieur du monde occidental est entré dans l'ère de la qualité. Les facultés et les universités ont mis sur pied des centres pour le développement pédagogique afin de promouvoir l'évolution des enseignants en matière de pédagogie, d'améliorer la qualité de l'apprentissage des étudiants et de créer une culture de l'enseignement dans les universités de recherche.

La question de l'amélioration de la qualité connaît également un essor considérable dans le secteur de l'enseignement supérieur chinois. Aujourd'hui, les universités de recherche chinoises sont plus nombreuses à progresser rapidement dans le système mondial de classement des universités, évolution qui s'est faite parallèlement à la progression des inscriptions dans l'enseignement supérieur et à l'investissement de la nation depuis le début des années 2000. Néanmoins, malgré l'investissement colossal et le grand nombre de publications dans les universités de recherche, des inquiétudes et des débats sur la qualité de l'enseignement supérieur se font jour dans la société chinoise. Avec l'approfondissement de la réforme de l'enseignement supérieur, la promotion de l'excellence pédagogique des professeurs et l'amélioration de la qualité de l'enseignement deviennent des éléments centraux de la construction de l'identité de l'enseignement supérieur en Chine. Alors qu'en 2009 aux États-Unis, 65 à 70 % des universités dotées d'une école doctorale et des universités de recherche disposaient d'un centre pour le développement pédagogique offrant aux professeurs un appui pour leur enseignement (Kuhlenschmidt, 2009), les centres pour le développement de l'enseignement et de l'apprentissage restent néanmoins de toutes jeunes créations dans les universités chinoises. Marquant une

* Article traduit depuis l'anglais par Hélène Bréant.

inflexion importante de la stratégie pour l'amélioration de la qualité de l'enseignement supérieur, le ministère chinois de l'éducation a pris les rênes en mettant en place un centre national modèle pour le développement de l'enseignement et de l'apprentissage dans trente universités en 2012, presque toutes étant des universités de recherche comme Xiamen et le gouvernement central alloue une subvention initiale de 5 millions de yuans¹ à chacun de ces centres. Influencées par la politique du gouvernement central, la plupart des provinces et des universités ont successivement introduit une telle politique. Le statut et le rôle de ces centres sont de nouveau soulignés dans le projet de nouveau cycle de stratégies pour le développement de l'enseignement supérieur chinois, telles que « *Double First-class Construction* »² et « *Élaboration d'un enseignement de haut niveau en premier cycle universitaire* »³.

Bien que des centres pour le développement pédagogique aient été ouverts dans presque toutes les universités de recherche à travers le pays au cours des cinq dernières années, la notion de développement professionnel des enseignants du supérieur reste un concept nouveau pour les universités chinoises. Ces centres pour le développement professionnel des enseignants sont confrontés à différents problèmes : faible compréhension de ce qu'est le développement professionnel des enseignants du supérieur, missions et orientations floues, organisation peu claire, manque de professionnalisme aussi bien en ce qui concerne les fonctions organisationnelles que du côté des personnels, etc. Par conséquent, faire en sorte que cela fonctionne semble être le plus grand défi pour la pérennité de ces centres dans les universités de recherche.

L'Université de Xiamen (XMU) située dans la province du Fujian, est l'une des vingt meilleures universités de recherche chinoises. Ces universités accordent bien évidemment la priorité à la recherche, mais l'excellence en matière d'enseignement y est aussi essentielle. Si le Centre pour l'enseignement et l'apprentissage de Xiamen est l'un des centres nationaux modèles récompensés par le ministère de l'éducation, les points communs à toutes les universités de recherche ainsi que les caractéristiques propres à XMU confèrent au CTDL à la fois des opportunités et des contraintes. Notre étude de cas sur l'exploration de la pratique et de l'expérience du CTDL de Xiamen nous permet de tirer ci-après quelques enseignements.

LES PROBLÈMES À RÉSOUDRE

Le fossé entre la recherche et la pratique

Le décalage entre la conception et la pratique de l'enseignement supérieur et la séparation des chercheurs et des praticiens à l'université sont des problèmes courants en Chine. En tant qu'université de recherche, l'Université de Xiamen jouit d'une excellente réputation dans le domaine de l'enseignement supérieur. Mais comment trans-

1. Soit 650 000€. (NdIR)

2. Programme gouvernemental lancé en 2017 et visant à faire de certaines universités et facultés chinoises (d'où le terme « double ») des établissements et départements d'élite d'ici 2050 (NdT.). Source : [https://en.wikipedia.org/wiki/Double_First_Class_University_Plan]

3. *Construction of High-level Undergraduate Education*.



former l'excellence académique en avantages pour la construction et le fonctionnement d'un centre ? Comment mettre en pratique les nombreux travaux de recherche sur l'enseignement supérieur et faire en sorte que la recherche serve mieux le développement du corps professoral et l'amélioration de la qualité dans une université de recherche ? Ces questions sont autant de défis pour les chercheurs et les praticiens.

La transformation des jeunes docteurs en nouveaux professeurs

Xiamen étant une université de recherche, tous les nouveaux enseignants sont titulaires d'un doctorat et sont de jeunes chercheurs très talentueux. Toutefois, le programme doctoral actuel accorde moins d'attention à la formation qu'à la recherche académique, si bien que, souvent, les nouveaux enseignants savent seulement comment étudier et non comment enseigner. De plus, ils reproduisent la façon d'enseigner à laquelle ils ont été soumis pendant leurs études et perdent beaucoup de temps à procéder par essai / erreur afin de trouver des stratégies pertinentes pour leur enseignement. C'est pourquoi il est urgent de leur apporter un soutien efficace, au moment où ils en ont besoin.

L'absence d'un mécanisme de garantie de qualité pour le développement professionnel des enseignants

Les activités traditionnelles de formation sont souvent descendantes, non fondées sur les besoins des enseignants, essentiellement spontanées, relativement fragmentées et sans garantie systématique. Il est impératif de réunir des ressources de haute qualité à travers tout le campus, de mettre en place un système complet de formation des enseignants en rapport avec les caractéristiques de l'université et les besoins du corps professoral, de bâtir un lieu d'échanges pour renforcer les compétences pédagogiques des enseignants et d'améliorer le mécanisme de développement professionnel des enseignants.

DES PROGRAMMES ET DES SERVICES EFFICACES

Le modèle RTTL (*Research- Training-Teaching-Learning*)

Le CTLD de l'université de Xiamen construit un modèle de développement professionnel des jeunes enseignants « quatre-en-un » fondé sur la recherche, la formation, l'enseignement et l'apprentissage (RTTL : « *Research-Train-Teaching-Learning* »). Avec l'appui du groupe de recherche de l'Université de Xiamen dans le domaine de l'enseignement supérieur, le CTLD effectue des recherches ancrées dans

les pratiques d'enseignement, applique les résultats de recherche les plus pointus au programme de formation des professeurs, améliore leurs compétences pédagogiques et, ainsi, fait progresser la qualité de l'apprentissage des étudiants. Le CTLD collecte également les retours issus du terrain pour alimenter la recherche académique et enrichit les sources des études théoriques, ce qui produit une modeste interaction entre la recherche et la pratique. Par exemple, le programme de recherche « Concept, politique de formation, modalités et motivation de la formation des professeurs » est un programme essentiel de l'Institut de l'éducation de Xiamen, financé par le ministère de l'éducation et développé en collaboration avec le CTLD. Cette étude influence le CTLD au plus haut niveau, clarifie son cœur de mission et améliore le professionnalisme des services et des programmes. Comme elle constitue une source importante d'études de cas, la pratique du CTLD enrichit également la recherche théorique. Prenons un autre exemple : le programme « Mécanisme d'apprentissage et efficacité de la classe inversée pour l'enseignement dans les facultés », financé par une bourse nationale pour les sciences sociales, a permis d'organiser une série d'ateliers sur la classe inversée au CTLD, ce qui a favorisé la réforme des méthodes pédagogiques des enseignants et celle des modes d'apprentissage des étudiants à Xiamen. Cette expérience pratique est devenue une étude de terrain typique pour la recherche théorique.

Un programme d'amélioration des compétences pédagogiques

Programme d'accompagnement des nouveaux professeurs

Trois sujets majeurs sont inscrits dans notre programme d'accompagnement des nouveaux professeurs : « Mission et rôle de l'enseignant à l'Université de Xiamen », « Services et modalités de soutien aux enseignants de l'Université de Xiamen » et « Connaissances et compétences pédagogiques ». Au cours des dix dernières années, 744 nouvelles recrues ont bénéficié d'une formation et plus de 90 % des stagiaires ont réussi les examens sanctionnés par un certificat d'aptitude à l'enseignement, sans lequel ils ne sont pas autorisés à enseigner à des étudiants de premier cycle.

Stage d'été pour les jeunes talents de l'enseignement

Conscient du caractère crucial de cette période pour le développement des jeunes enseignants, le CTLD organise chaque année un stage d'été innovant et apporte des exemples à ces jeunes professeurs en phase d'émergence de leur développement professionnel. À travers les approches « *pair-by-one* » et « *one-to-one* », l'occasion est donnée aux jeunes enseignants de rencontrer des professeurs et des chercheurs confirmés et d'avoir avec eux des échanges approfondis tout au long des stages d'été, ce qui permet la constitution d'un groupe d'apprentissage et entraîne une progression rapide des aptitudes pédagogiques. Au cours des six dernières années, plus de 358 enseignants ont participé à ce stage d'été.



Formation pédagogique fondée sur la discipline scientifique

Au vu de leurs différences et des caractéristiques des diverses disciplines et matières, le CTLD coopère avec les facultés et écoles afin d'apporter l'accompagnement et la formation spécifiques aux savoirs et aux compétences propres à chaque contexte pédagogique. Par exemple, pour répondre au problème de qualité des cours de théorie des politiques publiques, le Marxist College et le CTLD organisent conjointement un programme de formation relatif à la manière d'améliorer l'assiduité et l'implication d'une classe constituée de nombreux étudiants – programme conçu sur mesure pour ce type de cours et pour le mode d'apprentissage des étudiants.

Formation des assistants d'enseignement

Le CTLD soutient le développement pédagogique des étudiants de troisième cycle dans leurs responsabilités d'enseignement actuelles ou futures, dans tous les secteurs de l'université. Les étudiants inscrits en troisième cycle universitaire qui participent aux programmes et aux services du CTLD développent un certain sens de la pédagogie, des échanges interdisciplinaires et un travail d'enquête dirigée par les pairs, ce qui les prépare à de multiples situations académiques et professionnelles pour l'avenir.

119

Programmes de développement professionnel des jeunes enseignants

Concours de compétences pédagogiques

Le concours de compétences pédagogiques est un événement traditionnel, typique et extraordinaire en Chine. La compétition compte au moins trois niveaux : l'échelon universitaire, l'échelon provincial et le niveau national. Chaque université et chaque *college* organisent chaque année ce concours ouvert aux jeunes enseignants du campus. Le vainqueur sera qualifié pour le niveau de compétition supérieur.

Le CTLD accueille des compétitions de compétences pédagogiques pour les jeunes enseignants, encourageant les jeunes universitaires talentueux de moins de 35 ans à concourir, dans le but qu'ils affûtent leurs compétences et qu'ils partagent leur expérience. La plupart des universités chinoises considèrent le concours seulement comme un show de pédagogie annuel, mais le CTLD s'efforce quant à lui d'en faire un processus d'amélioration permanente de l'enseignement. Le CTLD regroupe l'évaluation du cursus de l'enseignant, la formation didactique, la compétition de pédagogie et le *feedback* en un tout et transforme ainsi le concours d'une évaluation sommative en une évaluation formative.

Collections de vidéos de cours

Après s'être assurés de l'accord de l'enseignant, des personnels du CTLD entrent dans la salle de cours et filment la séance de chaque professeur. En règle générale, sont filmés au moins le premier et le dernier cours du premier semestre d'un nouvel enseignant. Une fois la vidéo tournée, une copie est envoyée à l'enseignant. Dans ce type de dispositif vidéo, un nouveau professeur est suivi pendant une année universitaire, voire plus longtemps. La vidéo de cours est entièrement privée et inaccessible publiquement. En leur faisant visionner leurs propres vidéos de cours, le CTLD apporte aux enseignants une autre perspective qui leur permet d'observer leur propre pratique d'enseignement, comme s'ils se regardaient dans un miroir. De nombreux problèmes qu'ils ne peuvent pas déceler pendant leurs cours peuvent alors leur apparaître clairement. S'ils se posent encore des questions de pédagogie après visionnage et qu'ils souhaitent bénéficier de conseils et de pistes d'amélioration, ils peuvent s'adresser au Centre. Le CTLD mandatera des experts en pédagogie ou des enseignants du supérieur chevronnés dans leurs disciplines et organisera des entretiens en tête à tête dans un espace dédié. En décembre 2018, 764 cours donnés par 388 jeunes enseignants avaient été filmés, soit un total de 3 454 heures de cours.

Ateliers, séminaires et cafés pédagogiques

Le CTLD organise des séminaires éducatifs, des ateliers et des cafés pédagogiques afin de mettre en place des espaces de communication dédiés à l'enseignement à l'intention des professeurs. Ces séries d'événements constituent de formidables temps d'échange et d'innovation favorisant l'intégration profonde des technologies de l'information et de l'enseignement, construisant une plateforme pour l'innovation pédagogique et mettant sur pied des programmes de réforme en éducation afin d'encourager les jeunes professeurs à mener des recherches sur l'enseignement et l'innovation pédagogique. En s'appuyant sur la nouvelle salle de classe intelligente qu'il a aménagée, le Centre a organisé toute une série d'ateliers en classe inversée et financé 35 projets de réforme des pratiques d'enseignement sur le mode de la classe inversée.

Si les séminaires et les ateliers peuvent constituer une manière formelle d'apprendre sur un sujet précis, la formule du café est plus détendue et informelle. Le CTLD invite des experts en sciences de l'éducation reconnus, chinois ou étrangers, ainsi que de jeunes enseignants à s'installer autour d'une boisson chaude et de friandises dans un salon de thé convivial ou dans un café sur le campus et à débattre de nouvelles idées et tendances dans l'enseignement supérieur, telles que l'apprentissage centré sur l'apprenant et l'apprentissage hybride, ou à partager leur expérience et leurs réflexions sur des sujets comme la pression au travail ou les défis de la vie.



PRINCIPES PRATIQUES POUR LA RÉUSSITE DU DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL DES ENSEIGNANTS DU SUPÉRIEUR

La construction de l'identité enseignante : de la formation au développement professionnel

La formation des enseignants s'inscrit dans une longue tradition au sein des universités chinoises, mais elle n'est pas souple et repose généralement sur des approches administratives du processus de mise en œuvre. En outre, le programme de formation des enseignants est planifié de façon descendante, ce qui ne peut apporter de réponse efficace à leurs besoins. Contrairement à la formation classique des enseignants, les programmes de développement professionnel des enseignants du supérieur visent à attirer les professeurs, à leur donner envie de s'engager à travers des services pédagogiques ciblés, à améliorer leur sens de l'acquisition et à leur permettre d'intégrer la progression de leurs compétences pédagogiques comme une nécessité dont ils aient bien conscience. Le Centre a pour stratégie et ambition de créer un écosystème favorable au développement d'un enseignement de premier cycle d'excellence au sein d'une université de recherche et de créer un contexte favorable à la mise en valeur de l'enseignement.

121

Quand l'enseignement et la recherche se renforcent mutuellement

Le CTLD utilise la recherche sur l'enseignement supérieur pour éclairer le travail du Centre, intégrer la recherche universitaire à la pratique et combler le fossé entre les recherches académiques portant sur l'enseignement supérieur à l'Université de Xiamen et les besoins pratiques de l'institution. Le CTLD a ainsi étudié récemment le système d'assurance qualité interne de Xiamen, avec le soutien financier de l'Institut international de planification de l'éducation (IIPE) de l'Unesco et du ministère chinois de l'éducation. Grâce à l'analyse des données recueillies par cette enquête scientifique, le CTLD a pu recommander au président et aux doyens de l'université une réforme du curriculum universitaire ainsi que des modifications et des améliorations académiques et administratives, puis les mettre en place. Le CTLD a travaillé sur plus de 30 programmes issus de 25 facultés, afin de mener une étude comparative du système curriculaire d'universités réputées en Chine et à l'étranger et a apporté son aide à la réforme des programmes de premier cycle de l'Université de Xiamen. À partir des conclusions des recherches en pédagogie, la formation des enseignants est mise en œuvre afin d'améliorer les compétences pédagogiques spécifiques des professeurs et la qualité de l'expérience d'apprentissage des étudiants s'en trouve améliorée. En outre, en partenariat avec le Centre pour l'évaluation de l'enseignement supérieur du ministère de l'éducation (Higher Education Evaluation Center : HEEC), le CTLD

élabore une base de données opérationnelle pour l'enseignement en premier cycle (*Undergraduate Education Operational Database*) et co-signé le rapport annuel sur la qualité de l'enseignement supérieur en Chine.

Les professeurs affectés à une université de recherche doivent être des experts de leur propre champ, mais ils peuvent aussi cultiver une inclination pour la recherche sur leur propre manière d'enseigner. Le CTLD entend promouvoir la culture d'activités de recherche et de formation qui se nourrissent l'une de l'autre. C'est ainsi que la Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching, sous la houlette de son président émérite Lee Shulman, promeut depuis longtemps la « *Scholarship of Teaching and Learning* » (SoTL), une forme de recherche-action dans laquelle les professeurs testent des hypothèses relatives à leur propre enseignement, réfléchissent aux résultats, les partagent avec leurs pairs et procèdent ensuite aux améliorations pédagogiques nécessaires (Cambridge, 2004). Le CTLD attire et soutient les enseignants de toutes les disciplines dans leurs projets de recherche sur leur propre pratique d'enseignement, les aide à travailler en équipe, leur apporte un financement et des conseils professionnels et promeut l'idée du SoTL au sein du corps professoral.

Mettre l'accent sur les jeunes enseignants du supérieur

Un centre tel que le nôtre nécessite une très large palette de programmes ciblant toutes les étapes d'une carrière universitaire (Seldin, 2006) : les débuts (juniors), le milieu et la fin de carrière (seniors). Il est sage d'accorder aux nouveaux enseignants une attention particulière (Cook et Marincovich, 2010) car les jeunes professeurs sont particulièrement réceptifs aux conseils qu'on peut leur prodiguer en matière d'enseignement dans les années précédant leur titularisation ; le personnel du Centre doit donc leur faire savoir que s'investir dès le départ dans leur connaissance de la pédagogie leur fera gagner du temps à long terme. L'équipe du Centre peut aussi mettre en avant les stratégies permettant de combiner les responsabilités d'enseignants et de chercheurs et de faire en sorte qu'elles se renforcent mutuellement.

Au cours des six dernières années, 983 nouveaux enseignants ont participé aux programmes de formation ou bénéficié des services d'appui à la professionnalisation du CTLD. 100 % des enseignants nouvellement recrutés ont rejoint le programme d'orientation, tandis que plus de 92 % d'entre eux se sont vu décerner le certificat faisant office de sésame pour débiter leur carrière dans l'enseignement. Au cours des cinq dernières années, 302 jeunes chercheurs ont participé à un stage d'été consacré à l'enseignement et à la formation, dont deux lauréats du Concours national de compétences pédagogiques des jeunes enseignants, dix lauréats de la province du Fujian et cinq lauréats de prix décrochés lors des concours de première et de seconde catégorie à travers toute la Chine. Le CTLD a reçu le *National Excellent Organization Award for Micro-Class Competition*, prix national récompensant l'excellente organisation d'un concours, ainsi que, pour deux sessions consécutives, le Prix de la province du Fujian pour l'organisation d'un concours d'enseignement (*Fujian Provincial Teaching Competition Organization Award*). Les compétences pédagogiques des jeunes enseignants se sont rapidement améliorées et la satisfaction des



étudiants n'a cessé de progresser. En effet, selon les données issues de l'évaluation de l'enseignement et d'une enquête menée auprès des étudiants, leur satisfaction à l'égard de l'enseignement qui leur est dispensé continue d'évoluer à la hausse.

La communication : la clé pour créer une culture de l'enseignement

Dans la plupart des universités chinoises, l'autonomie académique ne peut être totale. La mise en œuvre d'une idée ou d'une politique dépend largement du pouvoir administratif qui intervient de façon descendante. Néanmoins, au cours des dix dernières années, Xiamen a développé une assurance qualité interne efficace et effective en vue d'améliorer l'enseignement et l'apprentissage, ce qui a confirmé que, sans une compréhension et une reconnaissance du système d'assurance qualité interne largement partagées par un ensemble de parties prenantes, il n'y a pas d'investissement de la part des enseignants (Wu et Qi, 2018).

Le CTLD a appris que le dialogue et l'implication des parties prenantes sont des éléments essentiels pour le succès du centre. Ainsi, au début de l'histoire de cette institution, le CTLD a volontairement abandonné la posture d'un département qui assure des fonctions administratives pour se positionner comme une organisation offrant un service professionnel tourné vers les enseignants – une démarche tout à fait innovante, courageuse et rare dans les universités chinoises. Ne fondant pas son action sur le soutien des autorités, ni sur des programmes administratifs, le CTLD doit accorder une plus grande attention à sa visibilité, au professionnalisme du service qu'il rend ainsi qu'à la communication, pour avoir une incidence réelle sur le corps enseignant et sur la culture de l'enseignement au sein d'une université de recherche. Le directeur du CTLD doit être un lobbyiste hors pair sachant convaincre le président de l'université, les directeurs des services administratifs et les doyens des facultés et qui essaie d'obtenir le soutien des dirigeants à tous les échelons. La communication devient la pierre angulaire du programme de développement professionnel des enseignants du supérieur.



En tant que centre éducatif planifié pour grandir au fil du temps et devenir partie intégrante du soutien de l'université à ses professeurs, aux étudiants de troisième cycle ainsi qu'en matière de réforme curriculaire, le CTLD de l'Université de Xiamen a bénéficié du *leadership* éclairé de l'université, garantissant son appropriation par les enseignants et d'un partenariat réussi avec les services administratifs et académiques. Comment cependant abolir la barrière qui sépare l'enseignement de la recherche ? Comment promouvoir le *scholarship of teaching and learning* ? Comment créer une communauté d'apprentissage entre les professeurs de disciplines différentes et comment refonder une culture de l'enseignement au sein d'une université de recherche ? Voilà autant de grands défis qui requièrent une action de long terme pour le développement professionnel des enseignants du supérieur en général.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

CAMBRIDGE B. (ed.) (2004) : *Campus Progress: Supporting the scholarship of teaching and learning*, Washington, DC: American Association for Higher Education.

COOK C.E. et MARINCOVICH M. (2010) : « Effective Practice at Research Universities: The Productive Pairing of Research and Teaching », dans K. J. Gillespie, D. L. Robertson *et al.* (Ed.), *A Guide to Faculty Development*, 2nd ed. San Francisco: Jossey-Bass.

KUHLENSCHMIDT S. (2009) : Who are we? Where are we? Descriptive data about centers, paper presented at the Southern Regional Faculty Development Consortium, Louisville, KY.

PAN M. (2007) : « Faculty Development and Higher Education Quality Improvement »—A Keynote Speech at the 4th International Symposium on Quality of Higher Education, *Journal of Shenzhen University (Humanities and Social Sciences)*, 1, p. 23-26.

SELDIN P. (2006) : « Tailoring faculty development programs to faculty career stages », dans S. Chadwick-Blossey (Ed.), *To improve the academy*, vol. 24.

WU D. et QI Y. (2018) : « Integrating stakeholders' perspectives for improving quality at Xiamen University », dans M. Martin (ed.), *Internal Quality Assurance: Enhancing Higher Education Quality and Graduate Employability*, Paris : UNESCO IIEP.